

# Grip op welzijn

MICHEL DE VISSER

De welzijnssector ligt onder vuur. Nu door bezuinigingen de teugels overal worden aangetrokken, is de branche onder een vergrootglas terechtgekomen. Er is een nieuwe stijl nodig voor hoe gemeenten met welzijn omgaan. De projectencarrousel moet stoppen en de sector zelf mag best een stuk innovatiever worden. Hoe krijgt een gemeente meer vat op het welzijnswerk?

De gemeente vraagt jaarlijks aan het begin van het jaar aan de welzijnsinstelling om een subsidieaanvraag te doen voor het jaar daarna, met daarbij een activiteitenplan. Beide documenten moeten voor de zomer aangeleverd worden. Daarna gebeurt er niets totdat in het najaar de gemeentelijke begroting wordt vastgesteld. Aan het eind van het jaar, maar in de praktijk soms pas in het volgende voorjaar, wordt dan de aanvraag vergeleken met die van het jaar ervoor en kijkt de gemeente of het budgettaire past binnen de vastgestelde begroting. Dikwijls ergens in het voorjaar van het dan al lopende jaar krijgt de welzijnsinstelling te horen dat de aanvraag is goedgekeurd en dat zij kan doorgaan met hetgeen zij te goeder trouw alvast begonnen was.

Tot enkele jaren geleden was dit de praktijk. Meer dan eens werd op de automatische piloot jaar in jaar uit hetzelfde welzijnsprogramma gedraaid met slechts marginale veran-

deringen. Voortgangsrapportages en subsidievaststelling waren al evenzeer een verplicht nummer, waarbij volgens een bepaalde routine jaarlijks vrijwel identieke documenten met een gebruikelijke vertraging werden gewisseld en vastgesteld. Van een bewuste probleemformulering en sturing op effectiviteit en efficiency was geen sprake. Er werd jaarlijks een ritueel afgehandeld en dat was het.

## Worstelende opdrachtgever

In het afgelopen decennium zijn er verschillende ontwikkelingen geweest waardoor de relatie tussen gemeente en welzijn is verzakelijkt. Op macroniveau waren dat de opkomst van New Public Management (Rijnkels, Jansen e.a. 2010), gevolgd door methodieken als Will, Trill en Beleidsgestuurde Contractfinanciering. Recentelijk zijn deze aangevuld met Welzijn Nieuwe Stijl. Op microniveau waren het vaak incidenten die soms uitgebreid de pers haalden, waardoor de roep om een strakkere sturing sterker werd (Goodijk 2011, p. 7).

Maar het bleef veelal tweerichtingsverkeer tussen gemeente en welzijnsinstelling, waarbij nu wel veel actiever informatie werd uitgewisseld opdat de gemeente kon sturen. Al worstelde die laatste met haar rol van opdrachtgever. Veel energie ging uit naar het maken van productformuleringen en prestatie-indicatoren. De welzijnsinstelling moest meer gaan verantwoorden. De inzet was bewuster dan voorheen, maar de bureaucratie en bijbehorende transactiekosten werden ook hoger.

## Genegeerde eindgebruikers

Door de financiële crisis en de bezuinigingen die overal plaatsvinden, is de druk op de welzijnsportefeuille verder vergroot. De roep om te weten wat het maatschappelijk effect is van welzijn wordt aldoor luider. Gemeenten worstelen met de vraag hoe dat zich beter inzichtelijk laat maken. Er worden grote inspanningen geleverd om nog slimmere prestatie-indicatoren te bedenken, en nog betere maatschappelijke effecten te formuleren. De vraag is alleen of dat kan en of dat helpt. Volgens Jos van der Lans (2011) is er een toename van 'symbolanalisten': mensen die vooral in geschriften leven, informatie verwerken, beleid produceren en plannen maken.

Wie niet of nauwelijks een rol hebben in het sturingsproces op welzijn, zijn de eindgebruikers en de andere stakeholders in de wijk. In de welzijnssector wordt nog altijd vaak van bovenaf bedacht wat goed is voor de mensen. Of die personen dat zelf achteraf ook goed hebben gevonden, wordt slechts spaarzaam nagevraagd. Partners als de politie en de school worden evenmin naar hun ervaringen met het welzijnswerk gevraagd.

## Panels

Nu is de positie van de eindgebruiker door de Wmo wel drastisch gewijzigd. De hulpbehoevende bewoner behoort niet alleen gebruiker te zijn, maar – voor zover mogelijk – tevens mede-producent. Als we meer van de burger verwachten, moet die ook meer in stelling worden gebracht. Er zal dus inter-

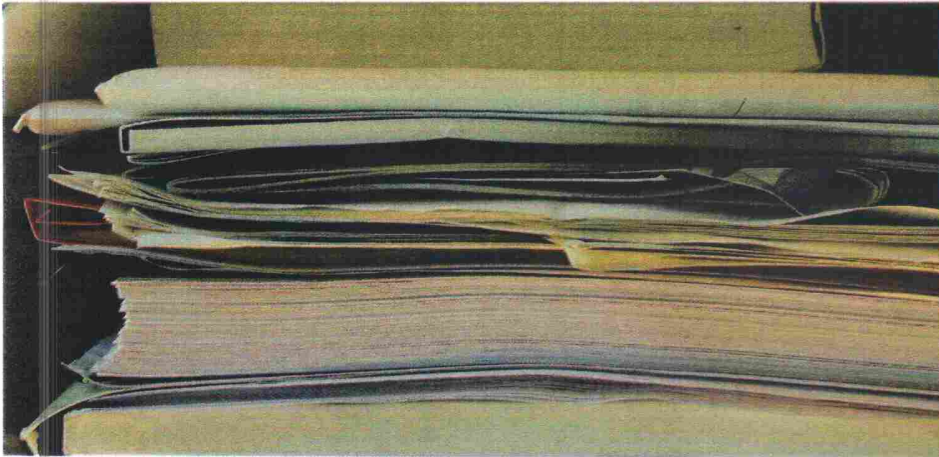


Foto: Antony Theobald

actie moeten zijn over de inhoud van het welzijnswerk, over wie wat nodig heeft, wie wat doet en hoe het heeft gewerkt. Voor gemeenten en welzijn is dit tamelijk nieuw. Er waren al wel seniorenraden en Wmo-platforms, maar samen met ouderen of jongeren de kwaliteit van het sociaal-cultureel werk of het ambulante jongerenwerk evalueren, is voor menigeen een novum.

Opvallend is dat woningcorporaties hier verder in lijken te zijn. Wellicht omdat huurders een sterkere rechtspositie hebben ten opzichte van een corporatie dan welzijnsklanten ten opzichte van de welzijnsinstelling. Zo consulteert de Woningstichting in Wageningen met een internetpanel 500 bewoners over allerlei onderwerpen. Uiteraard is er, zeker bij jongeren, gebruik te maken van sociale media.

Ook in de zorg (Brancheorganisaties Zorg 2010) blijkt dat de dialoog met de stakeholder steeds belangrijker wordt. Hier liggen voor de welzijnssector onbenutte kansen. Zelden opereert een opbouwwerker of een jongerenwerker strikt geïsoleerd.

Vrijwel altijd zijn er direct of indirect andere professionals bij betrokken, zoals de huisarts, de woningcorporatie, de school of de politie. Deze andere wijkprofessionals hebben uiteraard een opvatting over de aard van de problematiek en hoe alle betrokkenen daarin acteren. Met deze kennis is meer te doen.

### Anders

De burger erbij betrekken betekent dus anders werken. Om te beginnen gaat het om het *anders organiseren van het subsidieproces*. In de jaarlijkse cyclus van subsidieverlening moet ruimte worden ingebouwd om vooraf, tijdens en na afloop van het subsidiejaar de feedback van bewoners en professionals te verwerken. Om te voorkomen dat dit wordt gezien als een extra inspanning en vooral als extra papierwerk, kan dat veel meer mondeling en via nieuwe media. Gebruik Twitter en internetpanels.

Ten tweede moeten de rapportages van instellingen beknopter (alleen op afwijkingen) en sneller.

Er worden nu soms pro forma hele boekwerken geschreven die bij oplevering afgevoerd worden en dan in het archief verdwijnen. Stop daarmee! Een rapportage moet snel en kort zijn, zodat meteen duidelijk is of bijsturing vereist is.

Tot slot moeten we *anders omgaan met prestatie-indicatoren*: ze blijven van belang, maar zijn niet alles. Sommige dingen zijn goed te meten, zoals de bezetting van een gymzaal of het overgewicht bij kinderen van 12 jaar; voor zaken als sociale cohesie of sociaal isolement is dat echter moeilijker. Blijf je niet blindstaren op het onmogelijke, maar zoek juist daar alternatieve beoordelingsvormen voor, zoals de horizontale verantwoording. Zorg voor een goede balans tussen de kosten om te meten en de waarde die het schept om iets te kunnen meten.

Met zo'n andere werkwijze valt er veel winst te boeken.

*Michel de Visser was deelgemeentewethouder in Kralingen-Crooswijk, Rotterdam, en is momenteel werkzaam als zelfstandig adviseur.*

### Literatuur

- Brancheorganisaties Zorg. *Zorgbrede Governancecode 2010*, 2010
- Goodijk, R., *Toezicht in semipublieke organisaties*. Tilburg: Tilburg University, 2011
- Lans, J. van der, De lange mars uit de instituties. *De groene Amsterdammer*, 22-06-2011
- Rijnkels, H., A. Jansen e.a., *Sturing van welzijn*. Utrecht: MOVISIE, 2010